

مکاهی نوبه

دیریت دانش در هزاره سوم

تألیف:

دکتر حمید والایی شریف

(عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

سرشناسه	:	والایی شریف، حمید، ۱۳۴۵-
عنوان و نام پدیدآور	:	نگاهی نو به مدیریت دانش در هزاره سوم /
مشخصات نشر	:	تالیف حمید والایی شریف.
مشخصات ظاهری	:	تهران: فرهنگ‌نما، ۱۳۹۶.
شابک	:	۲۲۵ ص. : جدول، نمودار.
وضعیت فهرست‌نویسی	:	۹۷۸-۹۶۴-۸۲۱۶-۷۵-۲
موضوع	:	فیپا
موضوع	:	مدیریت دانش
رده‌بندی کنگره	:	Knowledge management
رده‌بندی دیویی	:	HD۳۰/۲/۸ ۱۳۹۶
شماره کتابشناسی ملی	:	۶۵۸/۴۰۳۸
	:	۴۶۸۱۴۷۰



انتشارات فرهنگ نما

نام کتاب	:	نگاهی نو به مدیریت دانش در هزاره سوم
مؤلف	:	دکتر حمید والایی شریف
ناشر	:	تهران: فرهنگ‌نما
طراح جلد	:	احمد شهبازی
صفحه‌آرایی	:	قلم‌نگار (معمری ۶۶۴۹۶۰۳۵)
نوبت چاپ	:	اول ۱۳۹۶
تیراژ	:	۱۰۰۰ جلد
شابک	:	۹۷۸-۹۶۴-۸۲۱۶-۷۵-۲
قیمت	:	۱۸۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار مولف
۱۲	مقدمه
۱۷	فصل اول مبانی مدیریت دانش
۲۰	تعریف دانش
۲۳	دانش سازمان چیست؟
۲۴	انواع دانش
۲۷	دانش تصریحی
۲۸	دانش تلویحی
۳۰	مدیریت دانش تلویحی
۳۱	دانش به عنوان توانایی اقدام
۳۲	تعاریف مدیریت دانش
۳۸	فرایند مدیریت دانش
۳۹	ایجاد دانش
۴۰	اعتبار بخشی
۴۰	ارائه دانش
۴۰	توزیع دانش
۴۱	کاربرد دانش
۴۲	چرخه‌ی دانش
۴۶	خصوصیات دانش

فصل دوم سیر تکامل مدیریت دانش ۴۹

تاریخچه، علل پیدایش و تکامل مدیریت دانش ۵۰

سیر تحول جامعه به سوی دانش محوری ۵۳

داده ۶۱

اطلاعات ۶۲

دانش ۶۳

اندیشمندان مدیریت دانش ۶۵

مولفه‌های مدیریت دانش ۶۸

فصل سوم اهمیت مدیریت دانش در سازمان ها ۷۱

چرا دانایی؟ ۷۵

اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ۷۷

اهمیت توسعه دانش ۷۹

رویکردهای مدیریت دانش ۷۹

اهداف مدیریت دانش ۸۰

تعاریف راهبرد دانش ۸۱

معیار انتخاب راهبرد مدیریت دانش ۸۱

راهبردهای مدیریت دانش ۸۳

مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ۸۸

مرحله نوآوری (آغازین) ۹۰

مرحله تکثیر ۹۰

مجتمع سازی ۹۰

شبکه شدن	۹۱
اعتبار سنجی مدل	۹۱
روش‌های اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها	۹۱
مراحل اجرایی مدیریت دانش:	۹۵
موانع پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سازمانها	۹۹
برخی عوامل مؤثر در توسعه عصر دانایی	۱۰۳
موانع توسعه دانش	۱۰۳
فصل چهارم نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش	۱۰۷
فرهنگ سازمانی	۱۰۹
سطوح فرهنگ سازمانی	۱۱۰
فرهنگ سازمانی دانش محور	۱۱۱
فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش	۱۱۲
اشاعه مدیریت دانش در زمان	۱۱۵
فصل پنجم اصول مدیریت دانش	۱۱۷
اصول مدیریت دانایی	۱۱۸
رهبری مدیریت دانش	۱۲۸
روش‌های مدیریت دانش	۱۲۹
کاربردهای مدیریت دانش	۱۳۴
دسته‌بندی ابزارهای مدیریت دانش	۱۳۷
چالش‌های مدیریت دانش	۱۳۸
عناصر اساسی مدیریت دانش	۱۴۱

نقش مدیریت در مدیریت دانش ۱۴۱

نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش ۱۴۱

نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش ۱۴۲

فصل ششم تئوری‌ها و مدل‌های مدیریت دانش ۱۴۳

تئوری‌های مدیریت دانش ۱۴۴

مدل‌های مدیریت دانش ۱۴۹

مدل عمومی دانش در مدیریت سازمان ۱۴۹

مدل شش بعدی مدیریت دانش ۱۵۱

مدل رن جانستون ۱۵۳

مدل ادل و گراسیون ۱۵۴

مدل دامرست ۱۵۷

مدل هیسینگ ۱۵۸

مدل مک‌الروی ۱۵۹

مدل یک‌من ۱۵۹

مدل 7C ۱۶۰

مدل نوناکا و تاکوچی ۱۶۱

استفاده از فناوری در چهارچوب مدل نوناکا و تاکوچی ۱۶۴

فصل هفتم آینده مدیریت دانش ۱۶۹

تمرکز نوین بر دانش به عنوان یک منبع رقابت ۱۷۰

نقش‌های جدید مدیران دانش ۱۷۲

چشم‌انداز مدیریت دانش در هزاره سوم ۱۷۳

۱۷۵	توجه به کارکنان دانش مدار
۱۷۶	کارکنان دانشی به عنوان خلاقان اصلی ارزش
۱۷۶	روند فعالیت‌های تفکری
۱۷۶	ویژگی‌های دانشگران
۱۷۷	وفاداری کارکنان دانشگر
۱۷۹	اصول مدیریت دانشگران
۱۸۱	دارایی‌های سازمان
۱۸۴	اندازه‌گیری دارایی دانش
۱۸۹	فرآیند تبدیل دانش
۱۸۹	توصیه‌هایی در جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانها
۱۹۱	آینده‌ی مدیریت دانش در ایران
۱۹۳	فصل هشتم سابقه پژوهشی و ابزارهای سنجش مدیریت دانش
۱۹۴	سابقه پژوهشی
۲۰۸	نمونه‌هایی از ابزارهای سنجش مدیریت دانش
۲۱۲	شاخص‌های سنجش مدیریت دانش مطابق الگوی کوان یو وانگ
۲۱۵	پرسشنامه عوامل موثر بر بکارگیری مدیریت دانش
۲۱۸	پرسشنامه اثربخشی مدیریت دانش

پیشگفتار

کتاب حاضر که تحت عنوان «نگاهی نوبه مدیریت دانش در هزاره شوم» پیش روی خوانندگان محترم بویژه دانشجویان، دانش پژوهان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمانها و سایر علاقمندان قرار دارد، حاصل مطالعات، تحقیقات و تجربیات علمی و عملی نگارنده در زمینه مدیریت و به طور اخص آموزش و بهسازی منابع انسانی می باشد. همانگونه که از عنوان کتاب بر می آید در مقایسه با سایر کتابها و منابع مشابه موجود در این زمینه، نگارنده سعی نموده نگاه جدیدی به فرایند مدیریت دانش در سازمانها داشته باشد. لذا علاوه بر طرح و تبیین مباحث عمومی مدیریت دانش از قبیل تاریخچه، مبانی نظری، اصول، کارکردها، و مدارهای مختلف مدیریت دانش، مهم ترین سوابق پژوهشی و نمونه هایی از ابزارهای سنجش مدیریت دانش نیز در فصل هشتم کتاب ارایه شده است. این موضوع به نوبه خود به بویژه برای مدیران منابع انسانی محققان و دانش پژوهان رشته های مختلف، می تواند بسیار مفید بوده و دریچه جدیدی را در جهت کاربردی شدن مباحث مدیریت دانش به روی آنها بگشاید. با توجه به ویژگی فوق و طرح مباحث و نظریات تازه از سوی مؤلف، امید است این کتاب بتواند مورد استفاده مدیران، کارشناسان، کارکنان دانش مدار سازمانها، دانش پژوهان، دانشجویان رشته های مختلف مدیریت و سایر علاقمندانی که میخواهند با استفاده از راهبرد مهم مدیریت دانش به سوی موفقیت و تعالی بیشتر سازمانی گام برداشته و در نهایت به مزیت رقابتی از طریق مدیریت دانش دست یابند، قرار گیرد. همچنین از کلیه صاحب نظران و اساتید بزرگوار تقاضا دارم، در صورت امکان نقطه نظرات و دیدگاههای سازنده خود را در راستای بهبود کتاب در چاپ های بعدی، از طریق ایمیل به اینجانب ارسال نمایند.

حمید والایی شریف

بهار ۱۳۹۶

مقدمه

تافلر^۱ (۱۹۹۰) با تأکید بر «طرز دانش» پتر دراکر می‌گوید، منبع دانش، بالاترین سطح کیفیت در نیروی کار و عامل اساسی در «انحیای نیروی» است که در جریان فرآیند تولید مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. تافلر چنین استنتاج می‌کند که دانش از مجاورت نیروی سرمایه و نیروی انسانی خارج شده و به عنوان جوهر اصلی آن مطرح شده است و به همین دلیل رقابت برای کنترل دانش و ابزار ارتباطی، در عرصه جهانی بسیار شدید شده است. او هم چنین معتقد است که دانش جایگزین نهایی برای منافع دیگر به شمار می‌رود. ریچ^۲ (۱۹۹۱) معتقد است که تنها عامل برتری واقعی در رقابت، در افرادی است که به عنوان «تحلیل‌گران نمادین»^۳ معروف هستند. چنین افرادی برای تشخیص معضلات جدید و مرتفع ساختن آن‌ها از دانش لازم برخوردار می‌باشند.

به طور قطع، خلق دانش نوین به دست افراد سازمان است. هوارد^۴ (۱۹۸۳) معتقد است «خلق دانش نوین صرفاً پردازش اطلاعات عینی و ملموس نبوده، بلکه یک «مسکد فوق‌العاده فردی و انتزاعی است». بنابراین فرآیند دانش‌آفرینی، با فعالیت افراد سازمان برای اثبات یا توجیه تعهدات و نگرش‌های شخصی خود در قبال وظایف محوله آغاز می‌شود. در چنین فرآیندی افراد به راحتی می‌توانند به ارائه فرضیات ذهنی خود بپردازند. فرضیات، دیدگاه‌ها و شهود ذهنی عالی، به عنوان منشأ دانش‌آفرینی سازمانی تلقی می‌گردند.

1. Toffler

2. Reich

3. Symbolic Analysts

4. Howard

بر خلاف رویکرد سنتی که موفقیت سازمانی را در گرو توجه و تاکید بر عوامل بیرونی می‌دانستند، در ادبیات اخیر مدیریت استراتژیک، تمرکز بر روی منابع داخلی، علی‌الخصوص نیروی انسانی می‌باشد (میلر و شامیس ۱۹۹۶).

سازمان‌ها نه تنها از طریق سازگاری منفعلانه، بلکه به واسطه کارکرد متقابل فعال، خود را با محیط‌های بی‌ثبات وفق می‌دهند. سازمان‌ها به راحتی می‌توانند تغییر شکل دهند. با این همه، بسیاری از دیدگاه‌های موجود در زمینه سازمان از یک حالت منفعلانه و ایستا برخوردارند. سازمانی که درصدد سازگاری کامل خود با محیط در حال تغییر است، باید علاوه بر خلق اطلاعات و دانش، بتواند آن‌ها را به طور موثری، مورد پردازش قرار دهد همچنین اعضای سازمان باید نه تنها عمل نموده، بلکه باید به عنوان عامل فعال در نوآوری عمل کنند (نوناکا و تاکوچی^۱، ترجمه بطاfer همکاران، ۱۳۸۵).

تعدادی از مدیران سازمان‌ها که خود را تحت آموزه‌های فکری مدیرانی همچون دراکر قرار داده‌اند، اکنون این واقعیت را به رسمیت می‌شناسند که دانش - بخصوص دانش مبتنی بر اطلاعات^۲ - می‌تواند اسلحه‌ای بسیار پر قدرت و راهبردی در کسب و کار به شمار رود. این دانش یک دارایی سازمانی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به مزیت‌های رقابتی مهم و معناداری دست یابند (رادینگ، ترجمه لطیفی، ۱۳۸۳).

بنابراین نقش مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رونق‌بخش ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (داونپورت و پروساک^۳، ۱۹۹۸). در واقع مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها به واسطه دارایی‌های عقلانی و منطقی و پایدار دانش خود، تولید ارزش می‌کنند (سانتوس و سورمک^۴، ۲۰۰۱). مدیریت دانش نامی است که نشان دهنده مجموعه‌ای از اعمال سیستماتیک و منظم است که سازمان می‌تواند از آن‌ها در جهت بدست آوردن بیشترین بهره از دانشی که در دسترسش قرار دارد استفاده کند. «دانش» در این مفهوم شامل هم تجربیات و هم درک افراد داخل سازمان و اطلاعات مصنوع انسان همانند اسناد و گزارشات در

1. Nonaka and Takeuchi

2. Information - based knowledge

3. Davenport & Prusak

4. Santosus & surmac

دسترس در داخل سازمان و دنیای خارج از سازمان است. مدیریت دانش اثربخش نوعاً به ترکیبی مناسب از ابتکار و خلاقیت سازمانی، اجتماعی و مدیریتی در هر لحظه، در همه موارد و گسترش تکنولوژی مناسب نیاز دارد (مارویک^۱، ۲۰۰۱).

اگر قرار باشد کارکنان دانش خود را با دیگر کارکنان سهیم شوند، باید این باور را داشته باشند که سازمان برای آن‌ها به عنوان عناصر طولانی مدت ارزش قائل است و آن‌ها برای کمک کردن به دیگران، موفق کردن آنان به انتقال دانش پاداش دریافت خواهند داشت (رادینگ، ترجمه لطیفی، ۱۳۸۳).

بنابراین مدیریت دانش به خودی خود در سازمان پا نمی‌گیرد. اجرای برنامه‌های مدیریت دانش نیازمند رهبری و اداره هر دانش در کلیه سطوح سازمان است. در سازمانی که مفهوم رهبری دانش در آن تحقق یافته است، دانش به عنوان یک منبع راهبردی سازمانی مطرح می‌باشد. برای مدیریت این منبع ارزشمند، طرح راهبردی مدونی وجود دارد که بر اساس چشم انداز و مدیریت دانش سازمان تدوین شده است. مدیریت دانش در سازمان نهادینه شده است و مسئولیت‌ها و نقش‌ها در قبال آن تدوین شده‌اند؛ کلیه افراد سازمان از سطوح مدیریت ارشد تا سطوح عملیاتی نسبت به تحقق اهداف راهبردی مدیریت دانش تعهد دارند. مدیران ارشد سازمان در گفتار و رفتار خود به طور شفاف از مدیریت دانش حمایت می‌کنند و برای افزایش تعهد و انگیزه کارکنان تلاش می‌کنند (ابطحی و صلواتی ۱۳۸۵).

نوناکا و دیگران (۲۰۰۱) اظهار نموده‌اند که دانش سازمانی، مجموعه‌ای از مزیت رقابتی پایدار است. مدیریت دانش نیز به عنوان فرآیندی تلقی شده است که طی آن دانش سازمانی از دانش اعضای موسسه به وجود می‌آید. نورث^۲ (۱۹۹۱) تفاوت یک سازمان موفق را با موفق را ناشی از اختلاف بین دانش قابل انتقال و یا صریح^۳ و دانش ضمنی^۴ می‌داند. دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیت‌ها ضروری است و وابسته به افراد و درون آن‌ها است؛ دانش صریح سازمان غیروابسته به افراد است، لیکن به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می‌کند مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. فرآیند یادگیری، مبنایی است که بر

1. Marwick

2. North

3. Explicit knowledge

4. Tacit knowledge

اساس آن مفهوم مدیریت دانش بروز می‌نماید و فهمیده می‌شود. مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانش یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریک و ایجاد دانش مرتبط هستند. اینکار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این امر سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی می‌نگرند و ارزشها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریک دانش می‌شود را توسعه می‌دهند. نوناکا (۱۹۹۵) چنین می‌نویسد: "سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که به طور ثابت به خلق دانش، بوی و توزیع آن در سراسر سازمان پرداخته، به سرعت این دانش نوین را در فناوری‌های خدمات نوین به کار می‌گیرند." در واقع او می‌خواهد بیان کند که ایجاد دانش باید جزء کانون استراتژی سازمان باشد.